

УДК 658.015.3

**Лепейко Т. И.
Котлик А. В.**

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПРИ ОЦЕНКЕ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

In the article the problem of measuring the results of company's activity in different aspects is considered. Some levels of measuring the results and main groups of indexes, which characterize the results in each key aspect of company's activity, are distinguished.

Процесс управления современной компанией опосредован системой оценочных показателей, которые выступают в качестве инструмента планирования, анализа, контроля, мотивации деятельности бизнес-единиц, подразделений, а в некоторых случаях — конкретных сотрудников. При этом система традиционных финансовых показателей в большинстве случаев является недостаточной для установления стратегии компании и контроля за ее исполнением. Альтернативой в этом случае выступает сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard — BSC), основанная на применении как финансовых, так и нефинансовых показателей, позволяющая увязать стратегические цели компании с целями ее подразделений и отдельных сотрудников, дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит ее успех, обеспечить понимание каждым сотрудником корпоративной стратегии своей роли в процессе ее реализации, а также наладить эффективную систему контроля. Такая система должна отвечать ряду требований, таких, как связь со стратегией компании, адаптированность к конкретным условиям ее деятельности; однозначность содержания и одинаковая методика расчета; количественное выражение; релевантность; полнота охвата основных аспектов деятельности компании и ключевых факторов успеха; наличие причинно-следственных связей между показателями; пригодность их для установления целей на нижних уровнях управления; простота расчета показателей. Все вышесказанное обусловило актуальность темы данного исследования.

Сбалансированная система показателей оценки деятельности компании впервые была предложена в работах Роберта Каплана и Дэвида Нортон [1]. Актуальность и высокая практическая значимость разработки, внедрения и функционирования сбалансированной системы показателей породили значительный интерес ученых к исследованию указанных вопросов. Помимо авторов модели BSC, исследованиями в данной области занимались К. Адамс, А. Аткинсон, А. В. Бандурин, К.-Дж. Вестин, М. Веттер, Х. Голденберг, Т. Йохансон, Э. М. Кеннерли, Пол Р. Нивен, Э. Нили, Н.-Г. Ольве,

П. Пибурн, Ж. Рой, Дж. Уотерхауз, Р. Дж. Хоффекер, П. Хорват, Р. Экклес и другие ученые [2 – 4]. Кроме того, ряд ученых предложили собственные модели стратегических показателей: Л. Мейсель (предложенная модель практически не отличается от модели Каплана и Нортон), К. Мак-Найр, Р. Линч и К. Кросс ("Пирамида деятельности компании"), К. Адамс и П. Робертс (модель EP²M — оценка эффективности деятельности и роста), М. Мейер (ABPA — процессно-ориентированный анализ рентабельности — модель, опирающаяся на концепции экономической добавленной стоимости (EVA), процессно-ориентированного учета затрат (ABC и BSC) и другие. Некоторые российские ученые (в частности, А. Гершун и Ю. Нефедьева [5]) попытались адаптировать модель BSC для применения в российской деловой практике.

Следует отметить, что Р. Каплан и Д. Нортон предложили разрабатывать специальные стратегические карты, в которых фиксируются стратегические цели компании, оценочные показатели, цели, задачи и стимулы в четырех ключевых аспектах деятельности компании: финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. При этом каждая стратегическая карта должна включать как показатели, характеризующие достигнутые результаты, так и обусловившие их факторы деятельности. В данной статье авторы останавливаются на показателях первой группы, то есть показателях результативности деятельности компании.

Однако в рамках разработки системы показателей недостаточно исследованными остались вопросы методологии измерения отдельных показателей, отнесения их к тому или иному аспекту деятельности компании и установления причинно-следственных связей между ними. Сами оценочные показатели довольно широко описаны в экономической литературе [4 – 6]. Тем не менее, возникает необходимость разработки единого подхода к измерению показателей, позволяющего построить такую их совокупность, которая описывала бы различные стороны деятельности компании, позволяя дать ей комплексную и адекватную оценку.

Так, например, авторы сбалансированной системы показателей предложили рассчитывать показатель производительности как отношение валовой прибыли к затратам труда (в стоимостном выражении или в человеко-часах) и включать в состав показателей для характеристики аспекта финансовой деятельности и аспекта организации внутренних бизнес-процессов [7]. Кроме того, показатель производительности труда как отношение объема производства к затратам труда предлагается использовать в аспекте организации внутренних бизнес-процессов. Н. Г. Ольве с соавторами предлагают использовать в данном аспекте деятельности компании показатель производительности как количества произведенного в единицу времени продукта или как затрат времени на единицу произведенного продукта [8, с. 180]. Остальные исследователи данного вопроса либо соглашались с таким подходом [2; 5], либо не высказывают однозначного мнения по данной проблеме. Однако возникает вопрос: действительно ли показатели, рассчитываемые по методике, предложенной в [7; 8], достаточно полно характеризуют производительность в аспектах финансовой деятельности и организации внутренних бизнес-процессов? И можно ли охарактеризовать производительность компании в других аспектах ее

деятельности? Поставленные вопросы раскрывают цель данной статьи, а именно: обоснование возможного состава показателей результативности и аспектов их применения для совершенствования системы управления современной компанией.

В широком смысле под результативностью следует понимать величину эффекта, достигнутого определенным объектом за определенный промежуток времени либо в абсолютном выражении, либо отнесенного к затратам определенного вида ресурсов. С позиции управления компанией, по мнению авторов, результативность целесообразно рассматривать на различных уровнях в зависимости от объекта измерения результативности, в качестве которого может выступать:

- компания в целом;
- отдельная бизнес-единица;
- подразделение (команда);

единица ресурса или процесс (работник, рабочее место, единица времени, 1 грн. затрат, 1 контакт с потенциальными покупателями и т. п.).

На трех верхних уровнях, с точки зрения авторов, результативность может быть измерена совокупной величиной эффекта, достигнутого объектом за определенный промежуток времени в том или ином аспекте деятельности. При этом число показателей эффекта должно быть ограниченным, и эти показатели по мере продвижения к нижним уровням должны детализироваться с учетом специфики конкретного объекта.

На самом нижнем уровне результативность целесообразно измерять как отношение величины эффекта, достигнутого тем или иным объектом, к затратам определенного вида ресурсов или количеству процессов. Полученная этим путем величина будет отражать средний уровень результативности в компании (бизнес-единице, подразделении, отдельной команде). Однако для решения различных управленческих задач необходимо измерять индивидуальную результативность отдельных единиц ресурсов или процессов (например, индивидуальную производительность труда сотрудников), что в некоторых случаях представляет собой серьезную проблему.

Тем не менее показатели результативности всегда находятся в прямой зависимости от показателей эффекта, достигнутого тем или иным объектом.

Состав показателей результативности деятельности должен учитывать специфику деятельности компании. Однако можно выделить несколько основных групп показателей, которые могут быть использованы большинством компаний для отражения результативности их деятельности. Остановимся на рассмотрении показателей, характеризующих эффект в ключевых аспектах деятельности компании, так как показатели результативности, как уже было отмечено, всегда являются производными от последнего.

В аспекте финансовой деятельности эффект, по мнению авторов, может быть выражен следующими группами показателей, характеризующими результативность деятельности компании с точки зрения ее собственников:

- показатели прибыльности (чистая прибыль, балансовая прибыль, прибыль от реализации, маржинальный доход и т. п.);
- показатели денежного потока;
- показатели прироста стоимости компании (EVA, прирост чистых активов, прирост курсовой стоимости акций и т. п.).

В аспекте отношений с потребителями эффект может быть выражен через следующие группы показателей:

- показатели продаж (собственно объем продаж в стоимостном и натуральном выражении, доля рынка);
- показатели взаимоотношений с потребителями (количество лояльных, приверженных, потенциальных и потерянных клиентов, количество посещений потребителей, количество рекламаций, рост имиджа компании и т. п.);
- показатели конкурентоспособности продукции.

Эти показатели достаточно полно характеризуют результативность маркетинговой деятельности компании.

В аспекте организации внутренних бизнес-процессов эффект, по мнению авторов, целесообразно характеризовать с помощью следующих групп показателей:

- показатели добавленной стоимости (чистая продукция, условно-чистая продукция и т. п.);
- показатели объема производства (товарная (валовая) продукция, количество своевременно и/или качественно выполненных заказов и т. п.);
- показатели качества продукции;
- показатели длительности процессов;
- показатели сопутствующего эффекта (отражающие, например, объем выброса загрязняющих веществ).

На сегодняшний день очевидной является тенденция перехода от традиционного рынка товаров к рынку прав и переноса центра тяжести в сферу управления субконтрактными отношениями по созданию добавленной стоимости. Реализация этих отношений осуществляется посредством аутсорсинга, когда определенные хозяйственные функции организации передаются внешним, самостоятельным структурам. Многие менеджеры осознали, что предпочтительной экономической моделью является не обладание и управление всеми составляющими производства, а декапитализированная схема сетевого бизнеса. В результате реструктуризации компаний состав их бизнес-процессов существенно сокращается. У новых корпораций остается под контролем конечный сбыт, поэтому они формируют совокупную добавленную стоимость [4].

С другой стороны, состав бизнес-процессов компании может расширяться с целью диверсификации производства. В частности, вертикальная диверсификация приводит к увеличению доли добавленной стоимости продукта, создаваемой компанией, в то время как аутсорсинг, напротив, связан со снижением этой доли. Подобные изменения обуславливают предпочтительность применения для оценки эффективности деятельности компании в аспекте организации внутренних бизнес-процессов показателей, отражающих величину добавленной стоимости, по сравнению с показателями выручки от реализации и объема товарной продукции.

В аспекте обучения и развития, по мнению авторов, целесообразно выделять следующие группы показателей:

- показатели развития элементов потенциала компании (выражают прирост тех или иных компонентов кадрового, маркетингового, финансового, инновационного, производственного потенциалов);
- результаты инновационной деятельности (количество (стоимость) полученных патентов, объем продаж новых продуктов, количество новых видов продуктов или производственных решений и т. п.).

Схематически структура системы показателей результативности представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема основных показателей результативности компании в ключевых аспектах ее деятельности

Отнесение отдельных показателей результативности к конкретным аспектам деятельности тем более важно, что они могут подчас вступать в противоречие друг с другом, иметь противоположные тенденции изменения. В случае включения таких противоречивых показателей в один аспект деятельности могут возникнуть сложности, связанные с оценкой развития компании в данном аспекте. В то же время противоречия между отдельными показателями, характеризующими различные аспекты деятельности компании, — это нормальное явление. Проиллюстрируем данное утверждение конкретным примером.

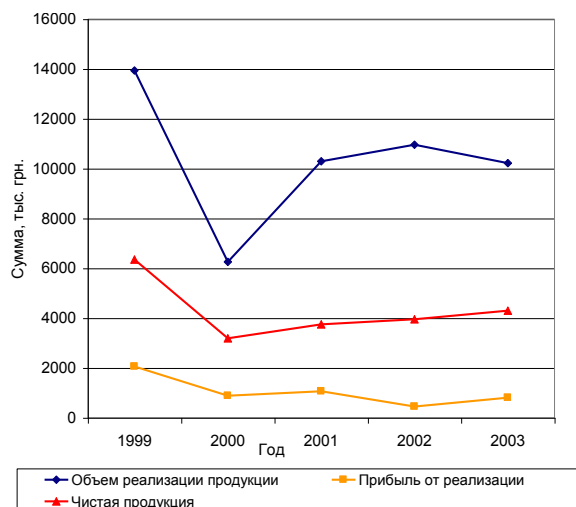
В период с 1999 по 2003 гг. стратегия ЗАО "Станкинпром" (г. Харьков), специализирующегося на производстве зерноперерабатывающего оборудования, заключалась в горизонтальной и вертикальной диверсификации производства. Последняя выражалась в переориентации от применения готовых узлов и агрегатов стороннего производства в качестве комплектующих изделий на освоение собственного их производства.

За счет повышения степени физического участия компании в процессе производства продукции изменялись и технико-экономические показатели ее деятельности (таблица).

Для наглядности динамика отдельных показателей результативности в аспектах финансовой деятельности (прибыль от реализации), отношений с потребителями (объем реализации) и организации внутренних бизнес-процессов (чистая продукция) проиллюстрирована графиками (рис. 2).

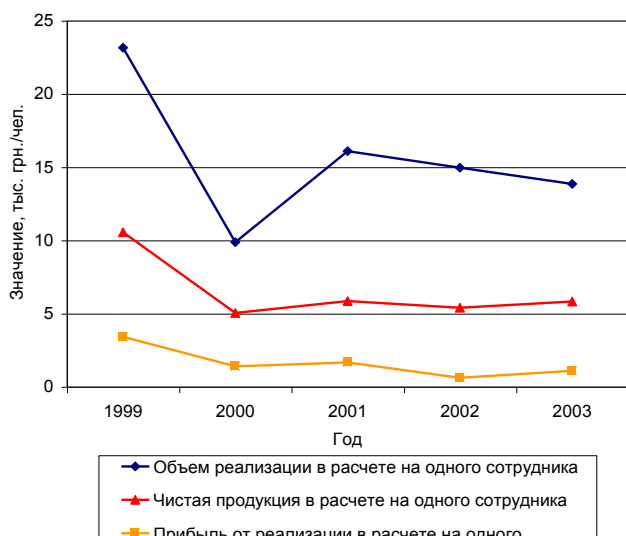
Динамика показателей деятельности ЗАО "Станкинпром" (в ценах 1999 года)

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Динамика по годам				
			1999	2000	2001	2002	2003
1	Объем производства продукции						
1.1	в стоимостном выражении	тыс. грн.	13767,3	6711,2	10345,5	10901,8	10854,4
1.2	в условном выражении	т/сут.	2418	1183	1332,4	1681	1356
2	Объем реализации продукции	тыс. грн.	13938,0	6257,2	10292,4	10960,2	10220,4
3	Прибыль от реализации	тыс. грн.	2055,0	884,4	1063,3	449,6	803,8
4	Чистая продукция	тыс. грн.	6352,6	3190,1	3746,7	3950,8	4296,3
5	Среднесписочная численность работающих	чел.	602	634	640	733	738
6	Объем реализации в расчете на одного сотрудника	тыс. грн. / чел.	23,15	9,87	16,08	14,95	13,85
7	Прибыль от реализации в расчете на одного сотрудника	тыс. грн. / чел.	3,41	1,39	1,66	0,61	1,09
8	Чистая продукция в расчете на одного сотрудника	тыс. грн. / чел.	10,55	5,03	5,85	5,39	5,82



а) уровень компании

Рис. 2. Показатели результативности деятельности ЗАО "Станкинпром"



б) рівень працівника

Окончание рис. 2

Як показує рис. 2, показники результативності в різних аспектах діяльності мають різну динаміку. Причина цього криється в тому, що ЗАО "Станкінпром", намагаючись компенсувати зниження попиту на свою продукцію, збільшило удільний вага нової вартості в кінцевій вартості своєї продукції, підвищив ступінь фізичного участя в її виробництві. Відповідно динаміка ефективності діяльності компанії і її результативності була різнонаправленою в різних аспектах діяльності.

Таким чином, окремі показники результативності повинні використовуватися в прив'язці до конкретного аспекту діяльності компанії. Так, наприклад, відомий тезис про те, що зростання продуктивності праці повинно опереджувати зростання зарплати, цілорозумно розглядати в аспекті організації бізнес-процесів і сформулювати наступним чином: зростання доданої (новітньої створеної) вартості в розрахунок на одного працюючого повинно опереджувати зростання зарплати. Механічне ж застосування показників результативності може призвести до отримання некоректних висновків про стан компанії і динаміку її розвитку.

При використанні збалансованої системи показників виникає необхідність використовувати одну і ту ж характеристику в різних аспектах діяльності і на деяких або на всіх рівнях організаційної ієрархії як в стратегічних картах на рівні компанії, так і в операційних картах окремих підрозділів. При цьому важливим моментом є вибір конкретних показників результативності і їх прив'язка до того або іншого аспекту діяльності, що дозволяє уникнути некоректної інтерпретації величини і динаміки цих показників.

Направленнями подальшого дослідження можуть бути: адаптація збалансованої системи показників для застосування на українських підприємствах; моделювання розвитку підприємств з використанням стратегічних карт на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язів між показниками; пошук методів вимірювання результативності роботи управлінс-

кого персоналу, фахівців і службовців, оцінки їх індивідуальної результативності.

Література: 1. Kaplan R. S., Norton D. P., The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January — February 1992, p. 71 — 79. 2. Нили Э. Призма ефективності: карта збалансованих показників для вимірювання успіху в бізнесі і управлінні / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерлі. — М.: Вид. "Баланс-Клуб", 2003. — 400 с. 3. Економічна стратегія фірми / Під ред. А. П. Градова. — 2-е вид. — СПб.: Спец. лит., 1999. — 592 с. 4. Сайт "Проблеми теорії і практики управління" // <http://www.ptpu.ru> 5. Розробка збалансованої системи показників. Практичне керівництво / Під ред. А. Гершун, Ю. Нефедьов. — М.: Вид. "Олімп-Бізнес", 2004. — 88 с. 6. Баканов М. Теорія економічного аналізу: Учебник. — 4-е вид. — М.: Фінанси і статистика, 2000. — 416 с. 7. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новій бізнес-середі преуспівають організації, застосовуючі збалансовану систему показників / Р. Каплан, Д. Нортон. // <http://www.balancedscorecard.ru> (Сайт "BSC. Balanced Scorecard в Росії") 8. Ольве Н.-Г. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичне керівництво по використанню збалансованої системи показників / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; [Пер. з англ. — М.: Видавничий дім "Вільямс", 2003. — 304 с. 9. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дійсності / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [Пер. з англ. — М.: Олімп-Бізнес, 2004. — 304 с. 10. Економіка підприємства: Учеб. посібник / Під загальною ред. П. А. Орлова. — Харків: ХНУ, 2000. — 400 с.

Стаття надійшла до редакції
24.02.2005 р.

УДК 658.015

**Дороніна М. С.
Нечепуренко А. І.**

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ

In the article the approaches of the domestic and foreign scientists to definition the category "the social capital" in the system of other capital forms are generalized. The contents, purpose, function of the social capital are specified. The spheres and conditions of this category usage in management of industrial organization are determined.

Загальносвітові тенденції розвитку глобалізації і соціально-економічної трансформації суспільних процесів змусили звернути увагу науковців на той факт, що розгляд виробничого підприємства виключно як фабрики з переробки ресурсів є обмеженим, таким, що не дає змоги розробляти ефективні механізми управління його життєдіяльністю. Узагальнення літератури показало, що розвиток моделей виробничої організації відбувався за рахунок посилення уваги до її людських ресурсів і в кінцевому рахунку до розгляду її як цілісної економіко-соціальної системи, в якій поєднуються капітал і організація [1, с. 111]. Поняття "капітал" в цьому контексті дістає свій розвиток, збагачується за змістом, вимагає подальшого вивчення.